

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MAGDALENA SABOLČEC

BONTON U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2015.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MAGDALENA SABOLČEC

BONTON U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI
BON TON IN BUSINESS COMMUNICATION

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Ksenija Pletenac, prof.

ČAKOVEC, 2015.

SAŽETAK

U radu je prikazan bonton u poslovnoj komunikaciji. Komunikacija je neizbježna u svim sferama ljudskog života pa tako i u poslovnom okruženju. Dobra komunikacija u organizaciji rezultat je boljeg poslovanja te međuljudskih odnosa. Komunikacijom se prenose željene informacije, putem određenih komunikacijskih kanala, do primatelja informacije.

Poslovna komunikacija dijeli se na internu i eksternu komunikaciju. Interna komunikacija označava komunikaciju unutar organizacije dok eksterna označava komunikaciju sa klijentima, odnosno poslovnim partnerima. Komunikaciju u organizaciji čine dva sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije. Mreža formalne komunikacije realizira se kroz vertikalnu i horizontalnu komunikaciju. Prikazan je komunikacijski proces, tj. kako poruka putuje od pošiljatelja prema primatelju. Elementi komunikacijskog procesa su: pošiljatelj, primatelj, poruka i medij. Oblici komunikacije su verbalna i neverbalna. Verbalnu komunikaciju čine pisana i usmena, a neverbalnu tumačenje neverbalnih znakova i odašiljanje neverbalnih znakova. Kako je komunikacija složen proces, potrebno je razviti dobru strategiju. Četiri su temeljna elementa uspješne strategije: strategija komunikatora, strategija publike, strategija kanala i strategija poruke. Unutar komunikacijskog procesa poruke se mogu iskriviti zbog komunikacijskih zapreka. Zapreka u komunikaciji je sve što sprečava da poruka bude prenesena, primljena i shvaćena.

Lošom komunikacijom može doći do sukoba u organizaciji. Sukob je situacija u kojoj dvije ili više osoba želi ostvariti svoj cilj, a budući da svaka doživljava samo jedan cilj kao moguć, drugu osobu doživljava kao prepreku. Sukobi se dijele na vertikalne i horizontalne, međugrupne i međusobne te konstruktivne i destruktivne. Najpoznatija metoda rješavanja sukoba je Thomas-Killmanova metoda koja razlikuje pet različitih načina rješavanja sukoba, ovisno o tipu sukoba i tipu osobnosti.

Poslovni bonton može se definirati kao skup općeprihvaćenih pravila ponašanja. Bit je bontona da se usvoje pravila i standardi do te razine da postanu dio našeg normalnog ponašanja. Dobro poznavanje pravila ponašanja igra važnu ulogu u poslovnoj karijeri, pomaže zadržati poslovni odnos, što je u poslovnom svijetu prijeko potrebno. U radu je

opisano na koji način se upoznaje, pozdravlja i predstavlja, kako oslovljivati osobe u poslovnom okruženju, kako se ponašati u određenim situacijama kao što su poslovni ručak, poslovni sastanak i poslovni domjenak. Također je opisana kultura telefonskog i pisanog komuniciranja i primjeren način odijevanja.

U radu je definirana poslovna etika i etički kodeks. Na primjeru tvrtke "Hrvatska pošta" prikazan je etički kodeks kojeg se moraju pridržavati svi zaposlenici.

Ključne riječi: komunikacija, organizacija, sukob, poslovni bonton, etika, etički kodeks

SADRŽAJ

| | |
|--|----|
| 1. UVOD | 4 |
| 2. ŠTO JE KOMUNIKACIJA I ŠTO JE BONTON | 6 |
| 2.1. Komunikacija | 6 |
| 2.2. Bonton | 8 |
| 3. KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVIJETU..... | 10 |
| 3.1. Komunikacijski proces | 10 |
| 3.2. Oblici poslovne komunikacije..... | 12 |
| 3.3. Komunikacijske strategije | 15 |
| 3.4. Zapreke u komunikaciji | 17 |
| 4. SUKOB U ORGANIZACIJI | 20 |
| 4.1. Vrste sukoba..... | 20 |
| 4.2. Metode rješavanja sukoba | 21 |
| 5. POSLOVNI BONTON..... | 23 |
| 5.1. Upoznavanje, predstavljanje i pozdravljanje | 23 |
| 5.2. Oslovljavanje i tituliranje..... | 24 |
| 5.3. Kultura telefonskog i pisanog komuniciranja | 24 |
| 5.4. Poslovno odijevanje | 26 |
| 5.4.1. Odijevanje muškarca | 26 |
| 5.4.2. Odijevanje žene | 27 |
| 5.4.3. Poslovno odijevanje na primjerima..... | 28 |
| 5.5. Pravila ponašanja | 28 |
| 5.5.1. Pravila ponašanja na sastancima | 29 |
| 5.5.2. Pravila ponašanja na poslovnom ručku..... | 29 |
| 5.5.3. Pravila ponašanje na domjencima | 31 |
| 6. POSLOVNA ETIKA..... | 32 |
| 6.1. Etički kodeks | 33 |
| 6.1.1. Primjer etičkog kodeksa Hrvatske pošte | 34 |
| 7. ZAKLJUČAK..... | 36 |
| 8. LITERATURA..... | 38 |
| PRILOZI | 39 |

1. UVOD

Tema završnog rada je "*Bonton u poslovnoj komunikaciji*". U radu će se definirati komunikacija i bonton s naglaskom na poslovanje.

Sve situacije s kojima se susrećemo uključuju komunikaciju, bilo izgovorenim riječima ili neverbalnim jezikom. Od najranije dobi učimo komunicirati i uljudno se ponašati. Prvi dodir s drugima odlučujući je za kasnije odnose, za dojam koji će ljudi steći. Kroz komunikaciju se ljudi socijaliziraju, spoznaju sebe i svoje uloge u društvu.

U poslovnom svijetu dobra komunikacija podrazumijeva bolje međuljudske odnose i rezultate poslovanja. Komunikacija ima ključnu ulogu u stvaranju povoljnih i nepovoljnih dojmova o pojedincu. U procesu komunikacije i kreiranja poruke sudionici moraju posjedovati sposobnost korelacije poruke s profesionalnim i društvenim kontekstom. Za uspješnu komunikaciju potrebno je razviti strategije komuniciranja.

Kako je komunikacija složen proces, poruka koja se šalje može se ponekad iskriviti. To je najčešći razlog izbijanja sukoba. Kako bi se spriječili sukobi, mnoge organizacije propisuju kodekse ponašanja koji uključuju pravilnu komunikaciju među svim zaposlenicima i klijentima.

Bonton, dakako, također igra veliku ulogu u životu pojedinca. Bonton nas uči kako se ponašati i komunicirati u određenim situacijama. Svaka osoba svojim ponašanjem i komunikacijom daje predodžbu o sebi, ali i o organizaciji u kojoj radi. Zbog toga su komunikacija i bonton međusobno povezani. Poznavanje bontona vodi uspješnoj komunikaciji i izbjegavanju instinktivnog ponašanja u kojem se često griješi. Pravila i standarde bontona potrebno je usvojiti da postanu dio vlastitog ponašanja. Usvajanje pravila pomaže da se čovjek oslobodi, bolje razumije druge, da pokaže poštovanje. Iz neprihvatanja bontona proizlaze brojni nesporazumi koji mogu umanjiti komunikaciju. U poslovnom svijetu bonton se razlikuje od bontona koji se usvojio u školi ili kod kuće. Postoje specifičnosti kojih se treba pridržavati; način na koji se pozdravljamo, obraćamo pojedincima, kakve neverbalne signale šaljemo, kako se odijevamo.

Rad započinje sažetkom u kojem je ukratko opisan sadržaj rada. Prvi dio uvodi u temu i prikazuje strukturu rada.

U drugom dijelu objasniti će se pojam komunikacije i bontona općenito.

U trećem dijelu definirat će se pojam poslovne komunikacije, objasniti komunikacijski proces, navest osnovni oblici komunikacije i zapreke na koje se nailazi prilikom komunikacijskog procesa.

U četvrtom dijelu objasniti će se sukob u organizaciji, navesti podjela sukoba, tj. oblici sukoba i metoda kojom se može sukob riješiti.

Peti dio uvodi u tematiku poslovnog bontona. Navest će se pravila i redoslijed upoznavanja, pozdravljanja i predstavljanja. Opisat će se način oslovljavanja i tituliranja te kultura telefonskog i pisanog komuniciranja. Poslovni bonton uključuje i način odijevanja. Prikazat će se način odijevanja žena i muškaraca te će se dati primjer pravilnog odijevanja u nekim tvrtkama. Bonton uključuje i pravilno ponašanje. Opisat će se pravila ponašanja na poslovnim sastancima, poslovnom ručku i na poslovnim domjencima.

U šestom dijelu definirat će se pojam poslovne etike i etičkog kodeksa. Bit će također prikazan etički kodeks ponašanja na primjeru tvrtke "Hrvatska pošta".

Sedmi dio rada je zaključak. Nakon zaključka slijedi popis korištene literature i prilozi.

2. ŠTO JE KOMUNIKACIJA I ŠTO JE BONTON

2.1. Komunikacija

Komunikacija je proces odašiljanja, prenošenja i primanja poruka i informacija.

Otkad postoji ljudska zajednica, ljudi međusobno komuniciraju, a da toga u početku nisu bili ni svjesni. Najstariju definiciju komuniciranja dao je američki psiholog Ch. H. Kooley 1909. godine koji kaže: "Pod komunikacijom se podrazumijeva mehanizam pomoću kojega ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli duha, sa sredstvima njihovog prenošenja kroz prostor i njegovog očuvanja u vremenu. Tu se uključuju izraz lica, stav, geste, ton glasa, riječi, pismo, tisak, željeznica, telegraf, telefon i sve ono što dovodi do posljednjeg dostignuća u osvajanju prostora i vremena."

Svaki potez, svako ponašanje kojeg ljudi ponekad nisu ni svjesni ostvaruje određenu vrstu komunikacije i komunicira o njima, njihovu svjetonadzoru, namjerama. (Vodopija, 2006)

Komunikacija je osnova međuljudskih odnosa, a znanje i umijeće komunikacije pokazuje se nužnim u svim segmentima društvenog života, profesije i djelatnosti. (Fox, 2001).

Riječ "komunikacija" nema službenu definiciju već ju svaki autor definira na svoj način; neke od definicija su:

- "Komunikacija (*communicare* lat. učiniti općim) je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije tj. situacijskom kontekstu." (Fox, 2001,13)
- "Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe." (Rouse M. J. i Rouse S., 2005,40)
- "Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala." (Bovee i Thill, 2012,4)

Osnovne komponente komunikacije prema R. Fox su:

- poznavanje jezika – verbalni i neverbalni elementi
- interakcijske vještine – poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije
- kulturno znanje – društvena struktura, vrijednosti i stavovi.

Komunikacija se prema Fox (2001) dijeli na:

1. jezik i semiotiku
2. oblike komunikacije prema osjetilima
3. oblike komunikacije prema ulozi jezika.

"Jezik je simbolički sustav jer zvukovi i pisani simboli za sve članove određene skupine imaju zajedničko značenje. Ljudi koriste jezik da bi organizirali svoje shvaćanje svijeta i vlastitog položaja u njemu" (Rouse i Rouse, 2005, 69). Jezik je jedan od elemenata semiotike, znanosti koja istražuje znakovne sustave. "Semiotika je znanost o znakovima i simbolima, poglavito o odnosima između pisanih/govorenih znakova i njihovih referenata u fizičkom/duhovnom svijetu" (Guiraud, 1975 prema Fox, 2001,19).

Oblici komunikacije prema osjetilima nadalje se dijele na slušno-govornu komunikaciju, vizualnu komunikaciju, taktilnu komunikaciju i komunikaciju okusom i mirisom. Slušno--govorna odvija se kroz jezik, govor i nejezične manifestacije poput kašlja, kihanja ili zviždanja. Vizualna komunikacija očituje se kroz jezični (npr. jezik gluhonijemih) i nejezični (izrazi lica i geste) oblik. Taktilna komunikacija uključuje dodir i koristi se u komunikaciji gluhih i slijepih, a okusi i mirisi predstavljaju tipične distraktore komunikacije. (Fox, 2001)

Komunikacija prema ulozi jezika dijeli se na verbalnu (usmena), neverbalnu i šutnju.

Verbalna komunikacija uključuje razgovore, riječ je glavni kod komunikacije.

"Neverbalna komunikacija je bitni sastavni dio međuljudskog ponašanja u kojoj komuniciramo odašiljući poruke pokretima tijela i lica, tj. mimikom i gestom, a ne izgovorenim riječima" (Komorčec i sur., 2007,142). "Neverbalni signali igraju ključnu ulogu u komunikaciji jer mogu učvrstiti verbalnu poruku (kad su neverbalni signali

usklađeni s izrečenim), oslabiti je (kad neverbalni signali nisu usklađeni s izrečenim) ili u potpunosti zamijeniti riječ." (Bovee i Thill, 2012,51).

Lingvistika šutnju definira negativno iako ona može imati vlastito značenje. Na primjer, kod nastave učiteljeva šutnja može poticati na učenikov odgovor. Šutnja može biti i znak razmišljanja, umora, nezadovoljstva ili neprijateljstva. Pravila šutnje određena su etičkom i regionalnom kulturom te klasnom pripadnošću. (Fox, 2001)

2.2. Bonton

Bonton (fr. *Bon Ton* što znači dobar ton) je knjiga ili kodeks ponašanja kojeg bi se trebao pridržavati svaki pripadnik društva.¹

"Bonton je skup dogovorenih normi uljudnog ponašanja u sredinama istog ili sličnog kulturnog kruga u određenom vremenskom razdoblju" (Komorčec i sur., 2007,217).

Kulturno naslijeđe, običaji, odgoj, religija i niz drugih društvenih pojava i postupaka utječu na pojedince tako da u raznim situacijama reagiraju na svojstven način primjeren društvenoj sredini (Komorčec i sur., 2007).

"Upoznavajući pravila i zahtjeve koje ponašanje postavlja, možemo uočiti da se temelje na moralu i etici, na ljudskim vrijednostima, na ljudskim vrlinama. Pravila ponašanja se prilagođavaju vremenu, situaciji, prilikama, potrebama, mijenjaju se, ali cilj pravila ostaje isti." (Knežević, 2004,7)

Bontoni nas uče kako se treba ponašati, izražavati, izgledati, komunicirati, gestikulirati i dr. u gotovo svakoj situaciji. Pravila bontona zasnivaju se na ljudskom iskustvu i razumu pa tako bonton najstrože osuđuje vrijeđanje, psovanje i fizičko obračunavanje, međutim, pravila ponašanja nisu u svim regijama svijeta ista, stoga nisu ni svi bontoni isti. Kako bi se izbjegle neugodne situacije prilikom odlaska u druge regije, treba poznavati kulturu, tradiciju i bonton te regije. Osobe koje ne poznaju bonton ili ga se ne pridržavaju nisu prihvaćene u svim društvima te se smatraju nepristojnima i loše odgojenima.

Prvo mjesto u lijepom ponašanju zauzima sposobnost da sugovornike ne prekidamo dok govore i pustimo ih da izgovore misli do kraja. Spremnost na pomoć zauzima drugo

¹ <https://hr.wikipedia.org/wiki/Bonton>

mjesto u osnovama lijepog ponašanja. Zatim slijede točnost, lijepo ponašanje za stolom te odijevanje u skladu s prigodom (Schneider-Flaig, 2010).

Pravila ponašanja započinju već pri samom susretu. Prvi dio susreta nije pozdrav, već onaj trenutak koji se "uhvati" očima. Tijelo se oglasi u prosjeku četvrtinu sekunde do dvije sekunde prije izgovorene riječi. Zbog toga treba pripaziti na držanje tijela, pokrete i kontakt očima. Oči su glavni organ za primanje informacija pa tako treba uspostaviti kontakt s očima sugovornika kod susreta i razgovora. Osmijeh je u neposrednoj komunikaciji vrlo bitan. On je simbol dobronamjernosti, otvorenosti i želje za zbližavanjem. Zbog toga je poželjno osmjehnuti se sugovorniku. Glas se koristi kod verbalne komunikacije i često se njemu ne pridaje velika važnost, no, on je itekako bitan jer odaje raspoloženje, osjećaje, glasom se može identificirati osoba i ne videći je. (Knežević, 2004)

Prilikom uspostavljanja verbalne komunikacije ljudi prilaze jedni drugima. Zbog toga treba voditi računa o prostornim zonama. One ovise o situaciji i sugovorniku. Kod bliskih osoba, poput prijatelja ili obitelji, udaljenost je manja, dok se povećava kod poslovnih partnera ili nepoznatih ljudi. Postoje četiri osnovne prostorne zone: intimna zona (od 22 do 46 cm), osobna zona (od 46 do 122 cm), socijalna zona (od 122 do 360 cm) i društvena ili javna zona (od 360 cm naviše). (Knežević, 2004)

3. KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SVIJETU

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi unutar organizacije, a služi za bolju realizaciju plana, promicanje proizvoda i usluga. Bitan je čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Svaki djelatnik mora odašiljati i primati informacije da bi obavljao svoj posao.

Interna komunikacija odvija se unutar organizacije dok se eksterna odvija između organizacije i vanjskih stranki.

"Komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva, djelomično komplementarna, sustava: mreža formalne i mreža neformalne komunikacije." (Fox, 2001,41)

"Mreža formalne komunikacije je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Mrežu formalne komunikacije stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment jer je ona nužna za obavljanje poslova" (Fox, 2001, 42)

Formalna komunikacija realizira se kroz vertikalnu i horizontalnu komunikaciju.

Vertikalna komunikacija slijedi lanac zapovijedanja birokratske organizacije i dijeli se na vertikalnu komunikaciju "prema dolje" (od zaposlenika na višim razinama do zaposlenika na nižim razinama) i "prema gore" (od zaposlenika na nižim razinama prema zaposlenicima na višim razinama). Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju djelatnika na istoj hijerarhijskoj razini kako bi pomogla zaposlenicima da dijele informacije, koordiniraju zadatke i rješavaju probleme. (Fox, 2001)

Svaka organizacija ima i mrežu neformalne komunikacije. Ona je sekundarna i vrlo složena komunikacijska mreža, a često se naziva i vinovom lozom ili tvornicom glasina. Neformalna komunikacija presijeca kanale formalne komunikacije i može predstavljati problem za menadžera jer je on samo djelomično može kontrolirati. (Fox, 2001)

3.1. Komunikacijski proces

Komunikacijski proces počinje kada pošiljatelj oblikuje ideju, kodira je i zatim prenosi do primatelja putem određenih kanala. Kodiranje je pretvaranje, oblikovanje misli u govorne ili pisane riječi. (Bovee i Thill, 2012). U komunikacijskom procesu ključno je

prenošenje poruke od pošiljatelja k primatelju. Komunikacija se dogodila kad je poruka primljena i do neke mjere shvaćena. Komunikacija ne postoji ako se ne odvija između dviju ili više osoba.

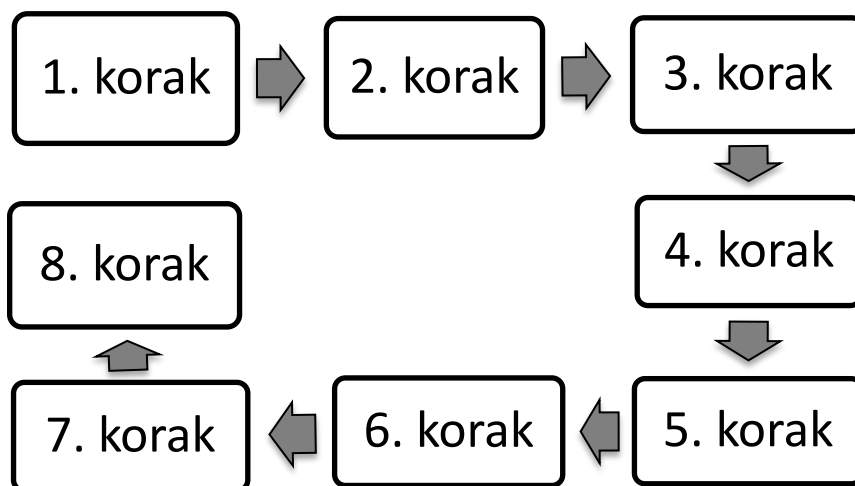
Elementi procesa komunikacije prema R. Fox (2001) su:

1. Pošiljatelj poruke – u poslovnoj komunikaciji pošiljatelj je organizacija
2. Primatelj poruke
3. Medij – uobičajeni mediji u poslovnom komuniciranju su razgovor, dopisi, e-mail
4. Poruka
 - enkodiranje poruke – pošiljatelj misli i ideje pretvara u poruku
 - obilježja poruke
 - dekodiranje poruke – proces interpretacije poruke otposlane iz izvora komunikacije
 - interpretacija poruke – predstavlja finalnu fazu u procesu komunikacije.

Autori L. Bovee i John V. Thill komunikacijski proces prikazuju u osam koraka.

1. korak: Pošiljatelj ima ideju
2. korak: Pošiljatelj kodira ideju u poruku
3. korak: Pošiljatelj stvara poruku u prijenosnom mediju
4. korak: Pošiljatelj šalje poruku kroz kanal
5. korak: Publika prima poruku
6. korak: Publika dekodira poruku
7. korak: Publika odgovara na poruku
8. korak: Publika daje povratnu informaciju pošiljatelju

Grafikon 1. Komunikacijski procesi



Izvor: Autor

3.2. Oblici poslovne komunikacije

Prema Fox (2001) razlikujemo sljedeće oblike komunikacije: verbalnu i neverbalnu.

Grafikon 2. Oblici komunikacije



Izvor: Autor

Usmena poslovna komunikacija odnosi se na razgovore u kojima su izgovorene riječi glavni kodovi komuniciranja. Kanali kojima se usmena komunikacija može prenositi su: telefon, razgovor licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu.

Usmena komunikacija ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima. Najvažnija prednost jest što ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih sugovornici razumjeli. (Rouse M. J. i Rouse S., 2005)

Uobičajeni oblici usmene poslovne komunikacije su:

1. razgovor – može biti neposredan ili pomoću elektronskih sredstva
2. diskusija
3. javno izlaganje
4. izvješćivanje. (Fox, 2001)

"Diskusija je proces, koji, kao i cjelokupna komunikacija, počiva na uzajamnosti. Između diskusije i poslovnog sastanka postoji velika sličnost: svaki poslovni sastanak je dijelom i diskusija. Fizička organizacija diskusije (npr. veličina grupe, kao i fizički raspored sudionika) može utjecati na intenzitet diskusije. Raspored osoba u procesu diskusije može otežati praćenje neverbalnih elemenata komunikacije sugovornika i time reducirati količinu povratne informacije. Važno je, stoga, da sudionici u diskusiji imaju dobar pregled grupe u kojoj komuniciraju." (Fox, 2001, 63)

Javno izlaganje je jedna od osnovnih grana komunikacije; kako bi bilo uspješno, potrebno se pripremiti. Pod pripremom se podrazumijeva da je govornik dužan definirati temu koju će izlagati, prikupiti sve potrebne informacije, pripremiti plan izlaganja i obavijestiti organizatora da pripremi potreban materijal za izlaganje. Kod izlaganja važno je da se govornik dobro pripremi kako bi mogao govoriti o temi, a ne čitati, treba gledati u publiku, formulirati uvod i završetak i koristiti audiovizualna pomagala. (Fox, 2001)

Pisana komunikacija je planirana i sporija od usmene komunikacije. U usmenoj komunikaciji informaciju dobivamo odmah dok kod pisane to traje nekoliko minuta ili do trenutka kad je pročitana. Prednosti pisane komunikacije su to što imamo više vremena za prikupljanje informacija, razmišljanje, ispravljanje i što se dokument može sačuvati u svrhu dokaza za ostvarivanje prava.

Neverbalna poslovna komunikacija se dijeli na:

- tumačenje neverbalnih znakova i
- odašiljanje neverbalnih znakova. (Fox, 2001)

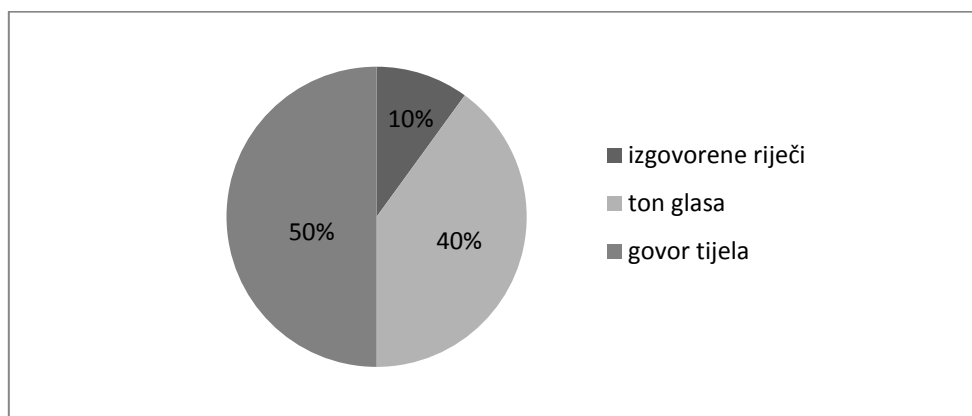
Neverbalna komunikacija je sastavni dio ljudskog ponašanja u kojoj komuniciramo pokretima tijela i lica, tj. mimikom i gestama, a ne izgovorenim riječima.

"Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju je svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Ovo, vrlo široko određenje, uključuje "jezik tijela", ali i uporabu vremena, prostora, boja, odijevanje, raspored sjedenja za stolom, te položaj i oprema ureda." (Fox, 2001,70)

"Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi." (Rouse i Rouse, 2005,47)

Što je više osjetila uključeno u komunikaciju, to će ona imati veći utjecaj. Najveći utjecaj ima vid; kad gledamo primjećujemo govor tijela, oblik tijela, boje i sve fizičke detalje. Utjecaj neverbalnih komponenta jači je od svih drugih. Primatelj poruka prije će vjerovati neverbalnim znakovima, nego izgovorenim riječima. (Rouse i Rouse, 2005)

Grafikon 3. Utjecaj komunikacijskih komponenti



Izvor: Rouse M. J. i Rouse S.: Poslovne komunikacije, Zagreb, MASMEDIA, 2005. str. 49

Prema Rouse M. J. i Rouse S. (2005) komponente neverbalnih kodova grupiramo u kategorije:

- parajezik
- izrazi lica
- govor tijela
- pogled

"Parajezik je zajednički naziv za paralingvističke znakove (visina glasa, stanke, naglasak, boja glasa i slično), ti znakovi mijenjaju smisao rečenice te njenu poruku."

(Komorčec i sur., 2007, 156). Parajezik može iskazivati osjećaje, nedoumice, sumnju i neodlučnost (Rouse i Rouse, 2005).

Izraz lica označava različite pokrete lica kao što su podizanje obrva, širenje nosnica, položaj usta itd. Licem izražavamo sedam temeljnih osjećaja, a to su: sreća, srdžba, iznenađenje, strah, tuga, gađenje i zanimanje (Rouse i Rouse, 2005).

Govor tijela uključuje mnoge signale. Pokrete i položaje tijela teže je "čitati", oni govore više nego izrazi lica zato što obuhvaćaju mnogobrojne i različite signale i znakove koji se mogu protumačiti na različite načine. Prekrižene ruke mogu značiti rezerviranost ili defenzivnost. Lagano naginjanje prema naprijed može označavati nezainteresiranost ili simpatiju.

Ne postoji univerzalni rječnik neverbalne komunikacije pomoću kojeg bismo interpretirali znakove pa je neverbalna komunikacija složen proces i zahtijeva pažljivo i dugotrajno promatranje i proučavanje. (Rouse i Rouse, 2005)

3.3. Komunikacijske strategije

Komunikacija je složen proces, stoga treba razviti dobru strategiju komuniciranja kako bi se postigli željeni rezultati. Dobro razvijenom strategijom smanjuje se broj zapreka u komunikaciji. Kod izrade strategije komuniciranja, pošiljalac poruke postavlja si nekoliko pitanja (koju poruku želi poslati, kako će poruku poslati, što želi postići slanjem poruke itd.). Odgovaranjem na pitanja sastavlja strategiju komuniciranja.

Prema Rouse M. J. I Rouse S. (2005) četiri su temeljna elementa uspješne strategije komuniciranja:

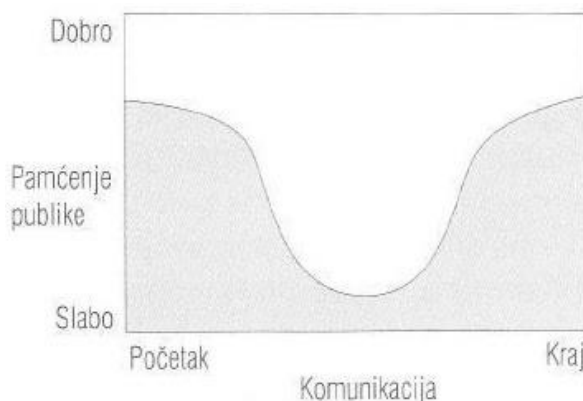
1. strategija komunikatora
2. strategija publike
3. strategija kanala
4. strategija poruke

Strategija komunikatora – kod razvijanja strategije komunikatora, pošiljalac poruke treba razmisliti o svrsi komunikacije i postaviti ciljeve. Ciljevi mogu biti općeniti ili specifični. Općeniti ciljevi su razlozi zbog kojeg se odluči komunicirati, izravne izjave o tome što se želi postići ili koji problem riješiti. Specifični ciljevi preciznije određuju općeniti cilj. Nakon što se odrede ciljevi treba pripaziti na vjerodostojnost, koliko nam

publika može vjerovati. Vjerodostojnost određuju sljedeće karakteristike: pouzdanost i povjerenje, čestitost i poštenje, stručnost i preporuke, imidž i privlačnost, status i moć i zajedničke vrijednosti i uvjerenje (Rouse i Rouse, 2005).

Strategija publike – analizom publike mogu se procijeniti njezine potrebe i želje. Tako se prilagođava komunikacija s interesima i očekivanjima publike. Publiku treba motivirati jer motivacija potiče ljude da se ponašaju na određeni način. Motivacija se kategorizira u dva modela: teoriju poticaja i teoriju potreba/zadovoljstva. Teorija poticaja temelji se na nagradi ili kazni. Publika će ponavljati ponašanje koje donosi pozitivne posljedice dok će ponašanje s negativnim posljedicama izbjegavati. Teorija potreba/zadovoljstva dijeli se na dva modela: Maslowljeva hijerarhija potreba i Herzbergova teorija dvaju faktora. Maslowljeva hijerarhija potreba piramidalnog je oblika i svrstana u pet razina, a to su: fiziologija, sigurnost, pripadnost, ugled i samoaktualizacija. Kad se zadovolje potrebe s dna hijerarhije, nastoje se zadovoljiti one na sljedećim razinama. Herzbergova teorija dvaju faktora nastala je iz proučavanja zadovoljstva poslom. Herzberg je otkrio da je nezadovoljavanje neke potrebe uzrokovalo određeni učinak, no zadovoljavanje iste potrebe nije nužno dovelo do suprotnog učinka. Motivacija zaposlenika djeluje u dvije dimenzije: zadovoljstvo u odnosu na manjak zadovoljstva i nezadovoljstvo u odnosu na manjak nezadovoljstva. Faktori koji utječu na zadovoljstvo nazivaju se "motivacijski faktori", a faktori koji djeluju na nezadovoljstvo nazivaju se "higijenski faktori". (Rouse i Rouse, 2005)

Strategija poruke – obuhvaća analizu poruke koja se bavi sadržajem, stilom i strukturom poruke. Sadržaj ovisi o ciljevima komunikatora i načinu na koji se želi privući publika. Stil poruke mijenja se ovisno o zadatku i kontekstu komunikacije, a strukturom se naglašavaju ključne ideje poruke. Svaka poruka ima svrhu pružanja informacija, rješavanja problema i odgovaranja na pitanja. Pri oblikovanju strategije poruke također je važno odrediti naglasak, odnosno poredak poruke. Najvažnije ideje trebaju se staviti ondje gdje će imati najveći utjecaj (Rouse i Rouse, 2005).

Slika 1. Krivulja pamćenja publike

Izvor: Rouse M. J. i Rouse S.: Poslovne komunikacije, Zagreb, MASMEDIA, 2005. str. 102

Krivulja pamćenja publike prikazuje gdje bi se trebale nalaziti ideje koje se žele naglasiti. Teze s početka krivulje ili s njezinog kraja najviše utječu na pamćenje publike.

Strategija kanala - komunikacijski kanal je sredstvo kojim se prenose poruke. Prilikom oblikovanja strategije kanala potrebno je uzeti u obzir vrijeme, trošak i potrebu za zapisom komunikacije. Koji god kanal bio izabran, treba ga prilagoditi ciljevima, publici i poruci. (Rouse i Rouse, 2005).

3.4. Zapreke u komunikaciji

Unutar komunikacijskog procesa poruke se mogu iskriviti zbog mnoštva komunikacijskih zapreka. Zapreka u komunikaciji je sve što sprečava da poruka bude prenesena, primljena i shvaćena. Zapreke mogu biti tehnološkog i ljudskog podrijetla. Tehnološke zapreke lakše je riješiti i one uglavnom ne zaustavljaju komunikaciju, već je privremeno blokiraju. Neke od njih su pucanje kanala, buka i smetnje. Ljudske zapreke su mnogo važnije i njima treba pridati osobitu pozornost. (Rouse i Rouse, 2005)

Prema Rouse M. J. i Rouse S. (2005) ljudske zapreke dijelimo na: sociokulturne, psihološke i organizacijske.

Sociokulturne zapreke uključuju kulturu, stereotipe i jezik. Kultura je izuzetno važna u poslovnim komunikacijama. Temelji se na zajedničkim uvjerenjima i vrijednostima.

Kad se komunikacija odvija preko kulturoloških granica povećava se mogućnost za nesporazumom. Stereotipi su pokušaji predviđanja čovjekovog ponašanja na osnovi njegove pripadnosti određenoj skupini. Stereotipi predstavljaju zapreku u komunikaciji zato što zbog njih ne gledamo ljude kao pojedince i ne slušamo njihove poruke. Kod komunikacije treba obratiti pozornost i na jezik jer i on može biti zapreka u komunikaciji. Svatko tko govori više jezika svjestan je da ne može izravno prevesti poruku zato što to dovodi do pogrešnog značenja. (Rouse i Rouse, 2005)

Psihološke zapreke odnose se na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje. Ljudi često čuju samo ono što žele čuti. Filtriraju poruku zbog osobnih vrijednosti ili kulturnog podrijetla. Problemi filtriranja mogu se izbjeći pozornim slušanjem i čitanjem. U komunikacijskom procesu emocije mogu predstavljati zapreke u slanju i primanju poruka. Emocije drugih osoba se ne mogu kontrolirati, ali vlastite se može barem pokušati. Negativne emocije prenose se na publiku, što kasnije otežava izlaganje. Previše pozitivnih emocija, kao što je humor, također može predstavljati zapreku jer publika neće ozbiljno shvaćati pošiljatelja poruke. (Rouse i Rouse, 2005)

Organizacijske zapreke odnose se na organizacijsku strukturu, model rada i komunikacijske tokove.

Najčešće organizacijske zapreke su:

- preopterećenje informacijama - današnje društvo preopterećeno je informacijama koje stvaraju nove komunikacijske tehnologije
- konkurencija poruka - količina informacija tjera nas da biramo između onog što je bitno i onog što se može ignorirati
- iskrivljavanje informacija - do iskrivljavanja najčešće dolazi u velikim organizacijama jer informacija prođe više odjela i ljudi prije nego stigne na određište
- filtriranje poruka - bira se komunikacija na koju će se obratiti pozornost
- kontradiktorne poruke - pošiljatelj poruke treba biti siguran da je njegova poruka dosljedna, poruke se ne bi smjele mijenjati bez neke osnove, nasumce ili prema hirovima

- komunikacijska klima - organizacije trebaju otvoriti vertikalne i horizontale komunikacijske kanale. Manjak komunikacijskih kanala vodi blokiranju poruka, a višak kanala vodi iskrivljavanju poruka.
- razlike u statusu – menadžeri često slušaju podređene s manje pozornosti, a podređeni porukama nadređenih često pridaju previše pozornosti. Zbog toga se događa da su poruke koje dolaze s vrha vrednije, a poruke koje dolaze s dna se zanemaruju.
- strukturalni problemi – što je više hijerarhijskih razina kroz koje informacija mora proći, to više onemogućava uspješnu komunikaciju i daje prednost organizaciji s nižom strukturom u odnosu na visoke (hijerarhijske) organizacije. (Rouse i Rouse, 2005)

Kako bi se prevladale organizacijske zapreke, zaposlenici trebaju postati dobri komunikatori.

"Uspješna komunikacija zahtijeva:

- opažanje
- preciznost
- vjerodostojnost
- kontrolu
- simpatičnost" (Rouse i Rouse, 2005,64).

Ljudi koji dobro opažaju mogu predvidjeti kako će se poruka interpretirati i prema njoj tada oblikuju poruku. Precizni ljudi komuniciraju tako da primatelj jasno razumije poruku. Uspješni komunikatori oblikuju i kontroliraju ono što će reći. To su uglavnom prijateljski i simpatični ljudi koji poštuju druge i održavaju dobre odnose u organizaciji. (Rouse i Rouse, 2005)

4. SUKOB U ORGANIZACIJI

Sukob je situacija u kojoj dvije ili više osoba želi ostvariti svoj cilj, a budući da svaka doživljava samo jedan cilj kao moguć, drugu osobu doživljava kao prepreku.

"U profesionalnom okruženju, sukob je svaki spor ili otpor koji proizlazi iz nedostatka moći, resursa ili društvenog položaja te različitih sustava vrijednosti, odnosno suprotstavljanja različitih potreba, želja i interesa." (Fox, 2001,100)

Sukob je sastavni dio organizacijskog života i ne mora nužno biti negativan. Dobro upravljani sukobi dovode do poboljšanja kvalitete donesenih odluka, potiču kreativnost i inovativnost, povećavaju motivaciju u grupi, donose rješenje problema itd. Negativne posljedice sukoba rezultiraju nezadovoljstvom, poniženjem, lošom komunikacijom među zaposlenicima, smanjenjem radne učinkovitosti i nizom drugih rezultata.²

4.1. Vrste sukoba

S obzirom na interakciju s ciljevima organizacije, sukobe dijelimo na funkcionalne (konstruktivne) i nefunkcionalne (destruktivne). Konstruktivni podupiru ciljeve organizacije i doprinose poboljšanju dok destruktivni štete ciljevima organizacije. (Fox, 2001)

Kad se akteri sukoba nalaze na istoj hijerarhijskoj razini, govori se o horizontalnom sukobu, a kada sukob izbije između aktera na različitim hijerarhijskim razinama misli se na vertikalni sukob.³

S obzirom na sudionike, sukobi se dijele na međusobne i međugrupne.

Međusobni sukobi odnose se na odnose među pojedincima. Odnosi pojedinaca ovise o obilježjima radnog mjesta i o osobnim vrijednostima pojedinca.

Kod međugrupnih sukoba govori se o tri tipa:

- združena međuovisnost – sustavi u kojima svaka grupa koristi ukupnom funkcioniranju sustava, a nije u neposrednoj vezi s ostalim grupama. Primjer takvog sustava je robna kuća koja ima više različitih odjela. Svi odjeli nastoje povećati vlastiti učinak, a da pritom ne štete ostalima.

² <http://web.efzg.hr/dok/OIM/ternaus/PREDAVANJE%2014.%20Sukobi%20u%20organizaciji.pdf>

³ <http://web.efzg.hr/dok/OIM/ternaus/PREDAVANJE%2014.%20Sukobi%20u%20organizaciji.pdf>

- serijska međuovisnost – rad jedne grupe nastavlja se na rad druge grupe. Takav primjer nalazimo u građevini gdje jedna grupa, npr. zidari, ne obavi posao, pa druga grupa, npr. instalateri, ne može započeti s poslom.
- uzajamna međuovisnost – uspjeh sustava ovisi o uzajamnoj razmjeni informacija među grupama. Na primjer, u odjelima za razvoj proizvoda važna je komunikacija za daljnji rad i napredak. (Fox, 2001)

"Menadžer koji želi uspješno kontrolirati međusobne i međugrupne sukobe u organizaciji, mora voditi računa o tri činjenice: sukob je neizbježan; premalo sukoba jednako je tako problematično kao i previše; ne postoji idealan način rješavanja sukoba." (Kreitner i Kinicki prema Fox, 2001,110)

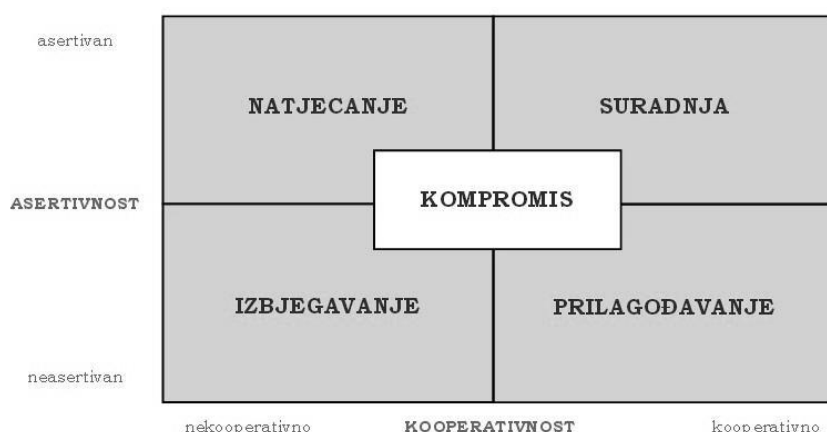
4.2. Metode rješavanja sukoba

Jedna od najpoznatijih metoda rješavanja sukoba je Thomas-Killmanova metoda koja razlikuje pet različitih načina rješavanja sukoba, ovisno o tipu sukoba i tipu osobnosti. U svakoj konfliktnoj situaciji osoba se može ponašati na dva načina:

1. asertivno - ispunjavajući svoje potrebe
2. kooperativno - ispunjavajući potrebe drugih.⁴

Prilikom odabira stila važno je definirati cilj djelovanja.

Slika 2. Thomas-Killmanova metoda upravljanja sukobima



Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%2014.%20Sukobi%20u%20organizaciji.pdf>

⁴ http://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0

Natjecanje - asertivno i nekooperativno - osoba želi ostvariti svoje interese na štetu drugih. Tu metodu često primjenjuju agresivni lideri željni moći. Ovaj stil je koristan kada se odluke moraju donositi brzo.

Suradnja – asertivno i kooperativno – uključuje rad s drugima kako bi se pronašlo rješenje. Ovaj stil je najbolji kada se mora ujediniti više različitih ciljeva.

Izbjegavanje - neasertivno i nekooperativno – osoba ne teži zadovoljenju ni svojih ni tuđih potreba. Ovaj stil je dobar kad ne postoji mogućnost zadovoljenja potreba.

Prilagođavanje – neasertivno i kooperativno – osoba se odriče vlastitog interesa zbog drugih osoba. Ta metoda se primjenjuje kad je očuvanje odnosa važnije od pobjede u sukobu, kad osoba shvati da je u krivu.

Kompromis – blago asertivno i kooperativno – cilj rješavanja problema je pronaći rješenje koje će zadovoljiti obje strane, svaki sudionik se nečeg mora odreći. Koristi se kad su osobe jednako jake, ako se traže brza, obostrano prihvatljiva rješenja.

5. POSLOVNI BONTON

Poslovni bonton može se definirati kao skup opće prihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama i važan je segment poslovne kulture svake radne sredine. Bit je bontona da se usvoje pravila i standardi do te razine da postanu dio normalnog ponašanja, da se pokaže poštovanje, kultura i pažnja u procesu komuniciranja sa drugim poslovnim ljudima. Dobro poznavanje pravila ponašanja igra važnu ulogu u poslovnoj karijeri, pomaže zadržati poslovni odnos, što je u poslovnom svijetu prijeko potrebno.

"Pravila omogućuju skladno i za sve pripadnike određene kulturne zajednice jednolično i razumljivo djelovanje i ponašanje. Zato i pravila, poput svjetonazora i vrednota, imaju zadaću da ujedinjuju u kulturnoj zajednici." (Eduard Kale)

"Bonton pruža upute i prijedloge, kao što su: izgled (prikladno odijevanje i njegovanost), nastup (hijerarhija, pozdravljanje, predstavljanje, oslovljavanje, razumijevanje kulturoloških razlika), komuniciranje (poslovna distanca, usputni razgovori, telefoniranje, dopisivanje), ovladavanje specifičnim prilikama (poslovna događanja, ponašanje za stolom, darivanje)"⁵

5.1. Upoznavanje, predstavljanje i pozdravljanje

U poslovnim kontaktima posebno je važan način upoznavanja i predstavljanja. Nekoliko je razlika u predstavljanju i upoznavanju među spolovima. Muškarac se pri upoznavanju prvi treba predstaviti ženi te u slučaju da sjedi, dignuti se. Iznimka je u poslovnom svijetu gdje ženu treba predstaviti muškarcu koji je na većem hijerarhijskom položaju. U pravilu se mlađe osobe predstavljaju starijima, jednaki po položajima iz jedne skupine jednakom po položaju iz druge skupine, neslužbena osoba onoj s titulom. Prilikom upoznavanja bitno je upamtiti imena. Koncentracija je osnova za pamćenje imena. Kad se zaboravi nečije ime, važno je se ispričati zbog trenutnog gubljenja pamćenja i zamoliti osobu da se ponovno predstavi. Prilikom upoznavanja i razgovora s osobama s kojima nismo bliski, treba voditi računa o "osobnom prostoru".

Ljudi se pozdravljaju svakog dana, ponekad i više puta u danu. Jedni od najčešćih oblika su rukovanje, klimanje glavom, mahanje, pozdravljanje s dodirivanjem ili

⁵ <http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/poslovni-bonton>

određena riječ. Prilikom rukovanja stisak ruke neka bude čvrst, ali nikako u stilu odmjeravanja snage. Ruku sugovornika nije potrebno predugo držati, ni njome tresti i potrebno je sugovornika gledati u oči. Starija osoba prva pruža ruku mlađoj osobi, a žena muškarcu. Ženi se ostavlja mogućnost odabira načina pozdravljanja – rukovanje, osmijeh, klimanje glave. Osoba koja ulazi u prostoriju dužna je prva pozdraviti prisutne. (Osredečki, 1995)

5.2. Oslovljavanje i tituliranje

Oslovljavanje ovisi o dobi, spolu i hijerarhijskim odnosima. Ukoliko starija osoba (po godinama ili hijerarhiji) predloži, može se prijeći na oslovljavanje osobnim imenom, npr. "gospodo Ana" ili samo osobnim imenom. U profesionalnim odnosima, u institucijama u kojima postoji čvrsta podjela po statusu i hijerarhiji, oslovljavanje se vrši po zanimanju ili funkciji, primjerice, "gospodine profesore" ili ukoliko je osoba mlađa, samo "profesore" ili samo "direktore".

Kada se netko obraća većem skupu, redoslijed oslovljavanja je "dame i gospodo". Na simpozijima i skupovima posvećenim jednoj profesiji, može se obratiti s "poštovani kolege" ili ako se obraća jednoj osobi "kolega". Za pismeni način obraćanja vrijede slična pravila kao i za usmeno oslovljavanje, s tim da se mogu koristiti i druge riječi. Uobičajeno je oslovljavanje s "poštovani gospodine Horvat", "poštovani gospodine direktore" ili samo "poštovani".

Tituliranje je dio bontona koji se može vršiti samo prema funkciji koju netko obavlja ili stupnju stručne spreme. Zvanje nekog titulom vrlo je važno u društvenom životu te je način izražavanja poštovanja prema toj osobi. ⁶

5.3. Kultura telefonskog i pisanog komuniciranja

Uvođenje telefonskih linija u masovnu upotrebu doprinijelo je drugačijoj vrsti komunikacije među ljudima. Poslovi su se mogli brže i lakše dogovarati. Umjesto spore pošte i putovanja radi neposrednog dogovora, sada se poslovi mogu odvijati na velikim udaljenostima. Nove tehnologije omogućuju i komunikaciju preko interneta (e-mail,

⁶ <http://documents.tips/documents/poslovni-bonton-55a92bb6d4ebd.html>

video poziv, slikovne poruke). Bez obzira koja vrsta komunikacije se koristi, postoje pravila pristojnost kojih se treba pridržavati. (Osredečki, 1995)

Pri komunikaciji telefonom važno je:

- uvijek se predstaviti
- razgovor treba biti što efikasniji i kraći
- brzo se javiti na telefonski poziv – odgovoriti treba prije nego li telefon zazvoni četiri puta
- javljajući se na telefon treba zvučati toplo, veselo, sretno i svaki zvuk mora biti razgovijetan, ne smije se govoriti ni prebrzo ni presporo
- uzvratiti poziv ako nismo stigli odgovoriti na njega
- obavljati sami svoje razgovore
- ne dozvoliti da nas netko beskonačno dugo čeka na telefonu
- ne primati pozive u prisustvu druge osobe
- ispričati se ako se nazove pogrešan broj
- da onaj tko je prvi nazvao mora i prvi završiti razgovor. (Komorčec i sur., 2007)

Pismeno komuniciranje zahtijeva jasan i nedvosmislen izričaj, jednostavan jezik, sintaktičku i pravopisnu točnost. Poslovno pismo mora imati ljubaznu frazu kojom se izražava poštovanje prema poslovnom partneru.

Sadržaj poslovnog pisma sastoji se od:

- uvodne rečenice ("poštovani gospodine"/ "poštovana gospodo")
- uvoda (navodi se razlog pisanja pisma)
- sadržaja/poruke (navodi se predmet ili razlog zbog kojeg se pismo piše)
- završetak (izražava se nada da će se posao sklopiti ili slično)
- pozdrav s potpisom (Osredečki, 1995).

Na primljeno pismo uvijek se mora odgovoriti u primjerenom roku koji je od tri do sedam dana.

Pravila pisane poslovne komunikacije putem e-maila:

- svaki e-mail mora imati jasan naslov te pozdrav, završnicu i potpis
- e-mail mora biti potpisan imenom i kontakt podacima
- tekst e-maila treba ograničiti na najviše dvadesetak redaka

- treba izbjegavati uporabu "smileya" u poslovnom dopisivanju
- odgovoriti na e-mail u roku 24 sata
- ukoliko se izostaje iz ureda, postaviti auto-odgovor koji sadrži tu obavijest te zamjenski kontakt
- ako se namjerava poslati veći privitak, provjeriti slaže li se primatelj s tim⁷

5.4. Poslovno odijevanje

Odjeća je jedan od bitnih aspekata ljudskog fizičkog izgleda, sa značajnim društvenim značajem i porukom. Sva društva imaju svoja pravila odijevanja, pri čemu većina pravila pripada nepisanim zakonima. Odijelo ne "čini čovjeka", ali će svakako upotpuniti opću sliku o njemu. Razna zanimanja i različite radne sredine najčešće određuju način i stil odijevanja. U novije vrijeme brojne tvrtke imaju svoj *dress code*, odnosno, propisano odijevanje. Svakom *dress codeu* uvijek valja biti jasno što se podrazumijeva kao neformalno, što kao svakodnevno, a što kao obavezno odijevanje.

5.4.1. Odijevanje muškarca

Muškarci koji nose poslovna odijela trebaju pripaziti na boju i uzorak. "Boja stvara određene asocijacije u vezi s poslovnim ili društvenim položajem. Crna, tamnoplava i siva odišu ozbiljnošću i profesionalnošću. Crno-bijele kombinacije ostavit će posebno ozbiljan dojam i istaknuti otmjenost u formalnim prigodama" (Schneider-Flaig, 2010, 188). Duljina hlača treba sezati do polovine stražnjeg dijela cipela. Košulje za poslovni događaj neka ne budu prenaplašenog uzorka ili intenzivnih boja. "Muške košulje moraju pristajati tako da ovratnik viri iznad ovratnika sakoa otprilike jedan centimetar. Rukavi košulje moraju viriti ispod sakoa otprilike dva centimetra. Osim toga, manšete moraju biti dovoljno uske da se rukavi kod podizanja ruke ne povlače gore" (Schneider-Flaig, 2010, 190). Ispod košulje se preporučuje nositi uske bijele majice sa kratkim rukavina dok se potkošulje ne preporučuju zbog ocrtavanja rubova. Cipele moraju biti čiste, iščetkane i ulaštene, uredno vezanih vezica, tamnijih boja. "Glavno je pravilo da muškarci uvijek imaju čarape koje sežu preko listova" (Schneider-Flaig, 2010,193) Kravata je odjevni dodatak koji najjače ocrtava ukus i osobnost onoga tko je nosi. Ukoliko se nosi kravata, treba obratiti pozornost na njeno vezanje. Dužina kravate ne

⁷ <http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>

smije dosežati ispod razine kopče remena. Igla za kravatu je u visini trećeg dugmeta košulje, brojano odozgo. U današnje vrijeme sve više muškaraca nosi poslovnu torbu. Najčešći odabir su kožne torbe crne, sive ili smeđe boje. Kod službenih odijela uvijek nositi remen čistih linija.

U poslovnom odijevanju nije dozvoljeno nositi trenirku, bermude, papuče, sandale za plažu i majice bez rukava.

Također treba obratiti pozornost i na njegovan izgled. Brkove, bradu i ostale dlačice potrebno je urediti tako da ne čine lice čudnim. Nokti kod muškaraca moraju biti podrezani na kratko, a kosa čista, počesljana i oblikovana.⁸

5.4.2. Odijevanje žene

Biti praktično i elegantno odjevena tajna je želja svake zaposlene žene. Način odijevanja određuju stas, godine i posebna fizička obilježja. Punašnim ženama preporučljivo je nositi tamnije boje i tkanine jednostavnih uzoraka te izbjegavati pripijene hlače, suknje i haljine. Izrazito mršavim ženama preporučuje se odjeća izrađena od debljih tkanina, komotnijeg kroja, svjetlije nijanse i tkanine sa uzorcima. (Osredečki, 1995)

Među osnovne predmete koji sačinjavaju garderobu koja je prigodna za poslovne situacije svakako spadaju osnovni odjevni predmeti:

- košulje nježnih tonova preko kojih se odijevaju puloveri, sakoi ili kostimi u kombinaciji sa suknjom i hlačama
- ramena moraju biti prekrivena
- kostimi klasičnog kroja i neutralnih boja: tamnoplavi, sivi ili crni
- suknje i haljine duljine do koljena ili duže
- u poslovnim prilikama se uvijek nose hulahopke ispod suknje ili haljine
- cipele moraju biti zatvorene, srednje visine potpetice ili ravne
- torbica poslovne žene treba biti prostrana kako bi u nju mogli stati, uz osobne stvari, svi oni predmeti koji su nužni za poslovanje
- nakit koji se nosi treba biti u skladu s odjećom i jednostavan

⁸ <http://documents.tips/documents/prirucnik-poslovno-odijevanje-i-poslovni-bonton.html>

Zabranjena je odjeća koja otkriva previše dekoltea, leđa, prsa, noge, stopala, trbuh ili donje rublje.

Kosa kod žena može biti raspuštena ili skopčana, ali obavezno uredno pošišana i čista. Poželjna je diskretna šminka, a na noktima lak pastelnih boja ili crvene boje.⁹

5.4.3. Poslovno odijevanje na primjerima

Mnoge organizacije svoji zaposlenicima propisuju formalno odijevanje tijekom radnog vremena. Atlantic Grupa traži da muškarci u poslovanju sa strankama imaju odijelo i kravatu. Žene trebaju paziti na pravilno i diskretno korištenje kozmetike i obavezno korištenje dezodoransa. U Ini svi su suradnici dužni dolaziti na posao u prikladnoj odjeći i nositi identifikacijsku karticu. Osnove poslovnog odijevanja su urednost, praktičnost, elegantnost i skladnost. Radna odjeća mora uvijek biti čista i uredna, naročito košulje i majice. Tenisice, sportske sandale, kratke suknje, prozirne majice te kratke hlače nisu dopušteni. Ležerniji odnos prema odjeći tolerira se isključivo radnicima koji rade na proizvodno-prerađivačkim postrojenjima. U T-HT-u postoji "ležerni petak". Petkom, svi djelatnici T-HT-a dolaze na posao ležernije odjeveni, što nikako ne podrazumijeva odjevni stil vikenda, odnosno privatnog vremena. Za "ležerni petak" najčešći je odabir sportsko izdanje poslovnih kostima. Kod muškaraca to su sportski sakoi koji ne zahtijevaju nošenje kravata, a kod žena kombinacije koje ne podrazumijevaju suknja/hlače i sako. (Simončić K. N. 2007)

5.5. Pravila ponašanja

Pravila poslovnog ponašanja počivaju na tradiciji, toleranciji i ljubaznosti. To su općeprihvaćena pravila kojih se moraju pridržavati svi zaposlenici bez obzira na poziciju, titulu ili profesiju.

"Svaki radni ambijent predstavlja svojevrsnu kulturnu zajednicu koja ima svoje navike, pravila i određene statusne simbole. Poštivanje tih normi nužno je da bi se djelovalo i održalo u skupini koja funkcionira na principu zajedničkih poslovnih ili društvenih interesa." (Osredečki, 1995,220)

⁹ <http://documents.tips/documents/prirucnik-poslovno-odijevanje-i-poslovni-bonton.html>

5.5.1. Pravila ponašanja na sastancima

Radne obaveze uključuju i sudjelovanje na sastancima. Sastanci su najčešći oblik interakcije većeg broja ljudi i zahtijevaju odgovarajuću pripremu. Na sastancima se uvijek treba ponašati profesionalno i pristojno. Svaki se sastanak unaprijed dogovara i planira, stoga je poštivanje dogovora važan element u poštivanju poslovne etike. Svi pozvani na sastanak trebaju na vrijeme primiti poziv s dnevnim redom i odgovarajućim popratnim materijalom. Za sudionike izvan mjesta sastanka treba rezervirati pogodan smještaj. Neposredno prije sastanka nužno je provjeriti tehničku ispravnost potrebnih uređaja. Jedno od osnovnih pravila je da se na zakazani sastanak ne kasni. Ukoliko se kasni više od dopuštenog (deset minuta) potrebno je obavijestiti osobu s kojom je sastanak dogovoren. Na sastanak se dolazi pripremljen i upućen u situaciju. Prilikom primanja posjetitelja, treba se ustati, pružiti ruku u znak rukovanja, pokazati na koje mjesto posjetitelj može sjesti. Na početku sastanka treba podsjetiti sve nazočne na način i raspoloživo vrijeme izlaganja. Govornik treba govoriti dovoljno glasno i razumno, pripaziti da izbjegava ponavljanje istih fraza i navođenje nepotrebnih informacija. Govornika se ne smije prekidati i upadati mu u riječ. Ako se tijekom sastanka nailazi na nejasnoće, svakako sugovornika treba zamoliti za objašnjenje. Na sastanku je prihvatljivo piti kavu ili vodu, a trebalo bi izbjegavati jelo. Sudionici poslovnog sastanka ne bi trebali primati telefonske pozive na mobitel. Domaćin, na kraju sastanka, treba otpratiti gosta do vrata, a gost treba zahvaliti na prijemu i odvojenom vremenu. Najkasnije dva do tri dana nakon sastanka treba poslati zapisnik s jasno formuliranim zaključkom i popisom nazočnih. (Osredečki, 1995)

5.5.2. Pravila ponašanja na poslovnom ručku

Poslovni ručak pruža priliku ljudima da se bolje upoznaju, nastave dobre poslovne kontakte i u neformalnom raspoloženju razmijene misli. Organizacija poslovnog ručka zahtijeva određeno razmišljanje i planiranje u pogledu izbora lokacije, hrane i ugođaja. Domaćin izabire restoran koji je prikladan za poslovni ručak i koji omogućuje da gosti objeduju i u miru popričaju. Goste je potrebno pozvati minimalno tjedan dana prije zbog organizacije. Domaćin treba voditi računa o točnom dolasku u zakazani lokal i tamo stići prije gosta. Glavni gost sjedi domaćinu s desna, a drugi po važnosti s njegove lijeve strane. Ženske osobe razmjestit će se naizmjenično među muškarce. Kad je u

društvu samo jedna ženska osoba, sjedit će domaćinu najbliže s lijeve strane. Ukoliko je na poslovnom ručku samo dvoje ljudi, sjedit će jedan nasuprot drugoga (Osredečki 1995). Za vrijeme poslovnog ručka, domaćin će gostu preporučiti pića i jela, ali ne i nametati vlastiti ukus. Prigovori se ne iznose pred gostom. Račun uvijek plaća onaj gost koji je pozvao na ručak, tj. domaćin. Na gostu se ne štedi i ne spominje iznos računa.

Pravila ponašanja za stolom su:

- stolica na kojoj se sjedi neka je primaknuta dovoljno blizu stola
- laktovi se drže uz tijelo, ne razmaknuti i nikako ne liježu na stol
- jede se zatvorenih ustiju i nečujno, pri jelu sa punim ustima se ne razgovara
- hrana iz zdjele se nikad ne uzima vlastitim priborom za jelo
- špageti se jedu vilicom i žlicom
- uvijek se započinje korištenje pribora za jelo koji je najdalje od ruba tanjura
- upotrijebljeni pribor se stavlja paralelno u tanjur, malo ukošen zdesna prema sredini
- ubrus se stavlja u krilo
- od ponuđenog jela uzima se najbliži komad
- kruh se uzima rukom i odlama komad po komad
- ako je u ustima ostao komadić koji se ne može progutati (npr. kost), vilica se prinese ustima i ispusti se u nju te se stavi na rub tanjura
- ako se želi još jela, nož i vilica se prekriže na tanjuru
- za vrijeme ručka nije dozvoljeno pušenje, sve dok svi sudionici ne završe s jelom
- tanjuri se na kraju ne "čiste" komadićima kruha od tragova jela
- juha se pri kraju pokupi žlicom tako da se tanjur malo nagne
- salata, prilozi i već izrezani kruh se ne režu nožem
- posuđe ili tanjuri se ne prinose ustima da bi se jelo lakše ili do kraja pojelo (Osredečki, 1995).

5.5.3. Pravila ponašanje na domjencima

Domjenci omogućuju bolje i u drugačijim okolnostima upoznavanje s novim poslovnim partnerima, stoga ih se ne smije izbjegavati. Ne treba se ograničiti na druženje samo na kolege s posla, nego i na upoznavanje s novim ljudima. Poslovni domjenak može trajati trideset do četrdeset i pet minuta. Potrebno je na pozivnici naznačiti trajanje događaja, na taj se način cijelom zbivanju daje poslovniji ton (Osredečki, 1995). Nepojavljivanje na domjencima shvatit će se kao nezainteresiranost za poslovnog partnera. Ponašanje na domjencima otkriva poslovnim partnerima mnogo toga, zbog toga se treba potruditi ostaviti dobar dojam. Na takvo primanje treba se dolaziti na vrijeme, odnosno s desetak minuta kašnjenja. Doneseni poklon se diskretno daje domaćinu, bez naglašavanja. Domaćin bi trebao dočekati goste i međusobno ih upoznati. Pravilo je da se mlađi predstavljaju starijima, muškarci ženama, niži hijerarhijski rang višem. Kod rukovanja redoslijed je obrnut, žena pruža ruku muškarcu, starija osoba mlađoj. Domjenak nije mjesto gdje se ide najesti, s pladnja se ne uzima više od jedan zalogaj. Čaša s hladnim pićima se drži za stalak, a ona s pićima sobne temperature za grla čaše. Piće se drži u lijevoj ruci, kako se prilikom rukovanja ne bi pružila vlažna ruka.¹⁰ Ne smije se dopustiti da humor prijeđe granicu dobrog ukusa jer često zna biti nenamjerno uvredljiv. Kod odabira odjeće za poslovni domjenak ne treba pretjerivati i privlačiti pažnju odjećom. Poslovna odjeća može se nadopuniti šalom, maramom ili ogrlicom, brošem ili naušnicama kod žena. Velika poslovna torba zamjenjuje se manjom, a cipele elegantnim salonkama. Muškarcima se preporuča nositi elegantnije odijelo tamnijih boja.¹¹

¹⁰ <http://www.vecernji.hr/poslovni-bonton/ovih-8-stvari-ne-biste-trebali-raditi-na-poslovnim-domjencima-1005851>

¹¹ <http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/>

6. POSLOVNA ETIKA

"Etika je svjetonazor dobrih općeprihvaćenih načela i običaja na kojima se zasnivaju pozitivni normativi društvenog i osobnog djelovanja." (Osredečki, 1995,105)

Svakodnevno si ljudi postavljaju pitanja što je dobro, što je loše; što je pravedno, a što nije. U organizacijama, menadžment je taj koji diktira i odlučuje o etičnosti te daje jasne smjernice etičnog ponašanja. Takvo ponašanje uključuje i etičnu komunikaciju, čije je ključno obilježje istinitost. Svako etično ili neetično ponašanje rezultat je interakcije pojedinca i situacije. Neetično ponašanje u organizaciji mogu potaknuti proizvodni rokovi, osobni interesi pojedinca ili potreba za ostvarenjem poslovnih rezultata. U etičkim odlukama razlikuju se dva pojma: etička dilema i etička pogreška. Etička dilema uključuje donošenje odluka između opcija koje nisu ni potpuno pogrešne, ni potpuno ispravne. Etička pogreška je donošenje odluka za koju se unaprijed zna da je neetična (npr., poslodavac kaže zaposlenicima da je njihov posao siguran iako zna da će netko dobiti otkaz) (Bovee i Thill, 2012).

Etično/neetično ponašanje rezultat je višestrukog utjecaja:

1. organizacije – etički kodeks, kultura organizacije, uzori, percepcija pritiska radi ostvarivanja rezultata, sustav nagrađivanja/kažnjavanja
2. kulture – obitelj, religija, obrazovanje
3. politike/zakonodavstva/ekonomije (Fox, 2001).

Sustav nagrađivanja/kažnjavanja utječe na sklonost etičnog ili neetičnog ponašanja pojedinca. Većina prihvaća oblik koji se nagrađuje. Pojedinaac se u organizaciji ponaša i u skladu s vlastitim vrijednostima, tj. onim što on smatra poželjnim ponašanjem. Takvo ponašanje je pod utjecajem kulturnih, organizacijskih, političkih, zakonskih i ekonomskih čimbenika.

Prema Fox (2001), pojedinci pripadaju jednoj od tri razine moralne procjene s obzirom na vlastite norme, interese, uvjerenja i kriterije:

- predkonvencionalna razina – to su pojedinci koji donose odluke na temelju nagrade, kazne i osobnih interesa
- konvencionalna razina – pojedinci koji svoje ponašanje prilagođavaju očekivanjima grupe

-
- načelna razina – pojedinci koji slijede etička načela koja su sami odabrali, sebe vide iznad autoriteta

Zbog različitosti među pojedincima važno je da organizacije definiraju etičke norme u pisanom obliku.

Etičnost u organizaciji može se poticati kroz pravila koja jamče visoke etičke standarde. Ta pravila su:

- dosljedno rukovodstvo – u slučaju promjene rukovodstva etičke norme ostaju iste
- tradicija – etičke norme valja održavati tradicijom osobnog poštenja
- etički kodeks – pisani dokument koji sadrži uvjerenja i vrijednosti organizacije, djelatnike potiče na etično ponašanje
- permanentno obrazovanje – tečajevi iz etike koji omogućuju djelatnicima rješavanje etičkih dilema i naglasiti etičke vrijednosti
- nagrađivanje – kod nagrađivanja djelatnika mora se uzeti u obzir njihovo etičko ponašanje
- sloboda govora – rasprava o poslovnim odlukama trebala bi ohrabrivati različitost stavova
- kontrola – trebao bi postojati sustav kontrole etičnosti u svim organizacijama
- kažnjavanje – sve one koji krše etički kodeks valja kažnjavati (Fox, 2001).

Vođa organizacije treba biti taj koji će poticati etičnost u organizaciji i biti primjer svojim zaposlenicima. Poticanjem etičkog ponašanja ono prelazi u naviku.

6.1. Etički kodeks

Etički kodeks može se definirati kao skup pisanih pravila i standarda ponašanja koji omogućuju zaposlenicima odrediti što je prihvatljivo.¹²

"Kodeks je skup načela kojim se određuje ponašanje u nekom području društvenih odnosa." (Vodopija, 2006)

Postojanje etičkog kodeksa ne mora nužno jamčiti i etično ponašanje.

¹² <https://hr.wikipedia.org/wiki/Marketing>

"Etički kodeks organizacije zasniva se na jednom od, ili kombinaciji, sljedećih načela:

- načelu pravde: svaka odluka mora se zasnivati na istini, objektivnosti i dosljednosti
- načelu prava pojedinca: u osnovi svake odluke mora biti zaštita ljudskih prava (npr. menadžer neće prisiljavati djelatnika da djeluje suprotno svojim moralnim uvjerenjima)
- načelu utilitarizma: odluka mora voditi promicanju najvećeg dobra za najveći broj ljudi" (Fox, 2001,116).

Etički kodeks mora biti dostupan svim djelatnicima, imati podršku poslodavca i biti dosljedno primjenjivan, što znači da će se ponašanje u skladu s kodeksom nagrađivati, a kršenje kodeksa kažnjavati.

6.1.1. Primjer etičkog kodeksa Hrvatske pošte

Etički kodeks "Hrvatske pošte" donosi se s ciljem ostvarivanja vizije, misije i strategije da načinom poslovanja postane vodeća tvrtka, a zasniva se na devet načela.¹³

1. Načelo poštovanja zakona i drugih propisa – zakonitost rada i poslovanja

Svi radnici dužni su pridržavati se zakona te provoditi stručne, poslovne i etičke norme.

2. Načelo jednakosti i poštovanja dostojanstva osobe - pošten odnos prema radnicima

Svi su radnici jednaki bez obzira na spol, dob, nacionalnost, religiju i jezik. Svi radnici imaju priliku za uspjeh u tvrtki, svim radnicima treba biti osigurano pravo na privatnost. Zabranjena je diskriminacija na osnovi rase, vjere, spola, jezika, dobi i slično te je zabranjen svaki oblik uznemiravanja.

3. Načelo stručnosti i odgovornosti - profesionalnost u poslovanju

Načelo govori kako se svaki radnik treba odnositi prema kolegama s poštovanjem, da svaki radnik treba izbjegavati aktivnosti koje štete njegovoj struci i da se od radnika očekuje stručno, odgovorno i etično ponašanje prema suradnicima i korisnicima usluga. Prema korisnicima usluga moraju se odnositi s poštovanjem i ljubaznošću te im biti na raspolaganju.

¹³ http://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/drustveno/Eticki_kodeks.pdf

4. Načelo poštenja, objektivnosti i nepristranosti - etičnost u postupanju

Radnici pri obavljanju poslova moraju postupiti pošteno i objektivno, moraju izbjeći odnose koji uključuju korupciju i ne smiju primati darove ili nagrade čija vrijednost premašuje 500,00 kuna.

5. Načelo povjerljivosti i zaštite podataka - sigurnost i pouzdanost poslovanja

Radnici su dužni čuvati poslovnu tajnu i ne smiju javnosti iznositi podatke ili davati izjave.

6. Načelo kreativnosti i inovativnosti - kvaliteta i izvrsnost u poslovanju

Tvrtka posebno nagrađuje i motivira kreativnost, inovativnost i zalaganje svakog radnika.

7. Orijentacija prema korisnicima i poslovnim partnerima

Radnici su dužni postupati prema suradnicima i korisnicima usluga bez diskriminacije i odnos se mora zasnivati na profesionalizmu, dostupnosti, ljubaznosti, pouzdanosti i povjerljivosti.

8. Načelo lojalne konkurencije - pošteno tržišno natjecanje

U odnosu prema konkurenciji tvrtka se pridržava dobrih poslovnih običaja i načela lojalne konkurencije.

9. Načelo zaštite okoliša i zdravlja ljudi - odgovornost prema društvu

Svaki je radnik dužan pridržavati se pravila rada na siguran način i brinuti o mogućem štetnom utjecaju radnog okoliša.

7. ZAKLJUČAK

Otkad postoji čovječanstvo, postoji i komunikacija. Ona je bitna kako u privatnom životu, tako i u poslovnom svijetu. Ljudi ne mogu ne komunicirati jer svako njihovo ponašanje jest upravo komunikacija. Što su sugovornici u procesu komuniciranja kompetentniji, to je interakcija uspješnija. Komunikacijom prenosimo željene informacije do druge osobe.

Poslovna komunikacija koristi se u organizacijama. Bitna je za poslovanje organizacije i međuljudske odnose između svih zaposlenih. Poslovna komunikacije dijeli se na internu (unutar organizacije) i eksternu (među poslovnim partnerima). U organizacijama postoji mreža formalne i neformalne komunikacije. Formalna komunikacija je unaprijed isplanirana i važna je za poslovanje dok je neformalna odraz percepcije djelatnika o organizaciji. Komunikacijskim procesom kreira se poruka te se putem određenih kanala prenosi do primatelja. Osnovni elementi komunikacijskog procesa su pošiljatelj poruke, primatelj poruke, medij i poruka. Opći oblici poslovne komunikacije su verbalna i neverbalna. Verbalna se dalje dijeli na usmenu i pismenu komunikaciju. Neverbalna komunikacija uključuje tumačenje neverbalnih znakova i odašiljanje neverbalnih znakova. Kako bi se komunikacijom postigli željeni rezultati treba razviti dobru strategiju komuniciranja. Unatoč dobro razvijenoj strategiji, moguće je pojavljivanje zapreka u komunikaciji.

Loša komunikacija u organizaciji dovodi do sukoba. Sukob može nastati kada se dvije suprotstavljene strane ne slažu u ostvarivanju svojih ciljeva. S obzirom na interakciju s ciljevima organizacije, sukobi se dijele na funkcionalne i nefunkcionalne, a s obzirom na sudionike, sukobi se dijele na međusobne i međugrupne. Najpoznatija metoda rješavanja sukoba je Thomas-Killmanova metoda koja razlikuje pet načina rješavanja sukoba (natjecanje, izbjegavanje, kompromis, suradnju i prilagođavanje).

Poslovni bonton jednako je bitan u organizacijama kao i komunikacija. Dobro poznavanje pravila ponašanja igra važnu ulogu u poslovnoj karijeri. Bonton pruža upute i prijedloge kao što su izgled, nastup, komunikacija te ponašanje na specifičnim prilikama. Poslovno ponašanje je važno zbog toga što ljudi na temelju procjene stvaraju percepciju kako o ljudima, tako i o organizaciji. Pravilo kod upoznavanja jest da se

mlađa osoba prva predstavi starijoj, bilo po godinama ili hijerarhiji. Prilikom rukovanja redosljed je obrnut nego kod upoznavanja. Odijevanje također utječe na dojam, posebno kod prvog susreta ili na poslovnim skupovima. Tako postoje pravila odijevanja kojih se treba pridržavati. Pravila ponašanja počivaju na tradiciji, toleranciji i ljubaznosti. Njih se moraju pridržavati svi sudionici, bez obzira na titulu ili poziciju. Postoje neka nepisana pravila ponašanja na poslovnim sastancima, poslovnom ručku i poslovnim domjencima.

Poslovna etika je skup općeprihvaćenih pravila ponašanja. Ponašanje može biti etično (ono što je prihvaćeno) i neetično (ono što se ne prihvaća), a počiva na osobnim uvjerenjima pojedinca, tradiciji, kulturi i drugim utjecajima. Zbog toga mnoge tvrtke propisuju kodekse ponašanja. Ti kodeksi se nazivaju etičkim kodeksima, a sadrže pravila prihvaćenog ponašanja. U radu je prikazan primjer etičkog kodeksa tvrtke "Hrvatska pošta" koji se odnosi na sve zaposlenike, pravila ponašanja među samim zaposlenicima te pravila ponašanja prema klijentima.

8. LITERATURA

1. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada
2. Rouse, M. J.; Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb, Masmedia
3. Vodopija Š. (2006). *Opća i poslovna komunikacija*. Rijeka, Naklada Žagar
4. Bovee C. L.; Thill J. V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb, Mate d.o.o.
5. Komorčec M.; Gaćeša D.; Montel N. S.; Šipušić Jurić J. (2007). *Poslovne komunikacije 1*. Zagreb, Birotehnika
6. Osredečki E. (1995). *Poslovna komunikacija i poslovni bonton*. Zagreb, Naklada Edo
7. Knežević A. N. (2004). *A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela*. Zagreb, Mozaik knjiga
8. Schneider-Flaig S. (2010). *Veliki suvremeni bonton*. Zagreb, Mozaik knjiga
9. Simončić K. N. (2007). *Modno poslovno odijevanje*. Zagreb
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=35917
(25.7.2015)
10. Hernaus T. (2015). *Sukobi u organizaciji*. Zagreb
<http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%2014.%20Sukobi%20u%20organizaciji.pdf> (1.8.2015.)
11. Buva M. (2015). *Ovih 8 stvari ne biste trebali raditi na poslovnim domjencima*.
<http://www.vecernji.hr/poslovni-bonton/ovih-8-stvari-ne-biste-trebali-raditi-na-poslovnim-domjencima-1005851> (13.8.2015.)
12. <http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/poslovni-bonton>
13. <http://documents.tips/documents/prirucnik-poslovno-odijevanje-i-poslovni-bonton.html> (4.9.2015.)
14. http://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/drustveno/Eticki_kodeks.pdf
(18.9.2015.)
15. <http://www.posao.hr> (15.9.2015.)
16. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Bonton> (15.9.2015.)

PRILOZI

Popis grafikona

| | |
|--|----|
| Grafikon 1. Komunikacijski proces | 12 |
| Grafikon 2. Oblici komunikacije | 12 |
| Grafikon 3. Utjecaj komunikacijskih komponenti | 14 |

Popis slika

| | |
|--|----|
| Slika 1. Krivulja pamćenja publike | 17 |
| Slika 2. Thomas-Killmanova metoda upravljanja sukoba | 21 |